

NUWE BESTUURSTYLE

J B Duvenage

ABSTRACT:

Managers who had lost the battle to keep unions out of their organizations focus lately on a better human relationship which leads to better working conditions. In any organization the human factor plays a very important role. Because of this management, began looking for new ways of handling employees. In business management, the business enterprise is an instrument of the business world. A business is establishing and manage by one or more people to satisfy consumer needs, wants and demands. In this article the focus is on "management styles for the new millennium".

1. INLEIDING

Bestuurstyl is genoodsaak om gedaanteverwisselings te ondergaan. Aburdene & Naisbitt (1996) bepaal bestuurstyl vir die nuwe millennium soos aangedui in die onderstaande tabel.

Tabel 1: Bestuurstyl vir die nuwe millennium

Gehalte: Bemagtiging

Beweeg weg van Bestuur	Beweeg na Leierskap
* Straf	* Vergoeding
* Vraag na "respek"	* Vryheid van spraak
* Koördineerder	* Motiveerder
* Areas van afbakening	* Bemagtiging
* Dissiplinêre kodes	* Waardesisteem-ontwikkeling
* Gesamentlike optrede	* Doeltreffende dienslewering
* Laaste uitweg	* Visie

Gehalte: Herstrukturing

Beweeg weg van Bestuur	Beweeg na Leierskap
* Kontrole	* Verandering
* Posisionering	* Koppeling
* Hiërargie	* Netwerk
* Rigiditeit	* Beweglikheid
* Outomatiese jaarlikse verhoging	* Vergoeding vir produktiwiteit
* Diensleweringkontrole	* Kontrakte mbt dienslewering
* Kompartimentering	* Sisteematiek

Gehalte: Opleiding

Beweeg weg van Bestuur	Beweeg na Leierskap
* Opdragte	* Fasilitering
* Outokratiese optrede	* Demokratiese optrede

Gehalte: Rolmodel

Beweeg weg van Bestuur	Beweeg na Leierskap
* Gee instruksies	* Tree op as rolmodel
* Dwing ondergeskiktheid af	* Opleiding en ontwikkeling

Gehalte: Openlikheid

Beweeg weg van Bestuur	Beweeg na Leierskap
* Paraatheid van werkers	* Heilsame omgewing vir groei
* Betrek alle partye	* Uitreik-aksies
* BIKS	* BIS besk kbaar

Gehalte: Vrae en Antwoorde

Beweeg weg van Bestuur	Beweeg na Leierskap
* Ten volle ingelig	* Stel die regte vrae
* Vermyn nuwe interpretasies	* Streef na ontwikkeling en implementering van nuwe idees

Daar word aanbeveel dat bestuur groter outoriteit aan frontlinie werknemers moet deleger. In die lig hiervan is dit goed om hedendaagse leierskapstyle in oënskou te neem ten einde die bestuurder te bemagtig om sy doel te bereik.

2. Tipes BESTUURSTYLE

Volgens Anthony (1996) is die volgende tipes bestuurstyle van toepassing:

Bestuur deur opleiding en ontwikkeling (Management by Coaching and Development (MBCD))

Bestuurders funksioneer hoofsaaklik in die hoedanigheid van opleidingsbeampes vir werknemers.

Bestuur deur mededingende voordeel (Management by Competitive Edge (MBCE))

Individue en groepe binne die onderneming kompeteer teen mekaar ten einde te bepaal wie die beste resultate behaal.

Kompromiebestuur (Management by Consensus (MBC))

Bestuurders moet 'n sisteem ontwerp wat werknemers die geleentheid bied om insette te lewer.

Bestuur dmv besluitnemingsmodelle (Management by Decision Models (MBDM))

Besluite is gebaseer op projeksies met inagneming van konstruktorele situasies.

Bestuur by uitsondering (Management by Exception (MBE))

Bestuurders delegeer soveel verantwoordelikheid en outoriteit as moontlik aan werknemers en tree as fasiliteerders op. Daar word net ingegryp in noodsaaklike gevalle.

Bestuur met behulp van inligtingstelsels (Management by Information Systems (MBIS))

Bestuurders maak staat op inligting mbt die onderneming ten einde effektiwiteit te bewerkstellig.

Bestuur dmv interaksie (Management by Intercourse (MBI))

Dit het te doen met die strewe om balans tussen die in- en uitsette van manlike en vroulike werknemers te bewerkstellig. Aspekte waarop gelet moet word; is: emosionele, fisiese, geestelike en godsdienstige aangeleenthede. Anthony (1996) konstateer mbt Webster se uitlating in dié verband die volgende: “. . . *intercourse* 1. *Connection or dealings between persons or groups*, 2. *Exchange, especially of thoughts and feelings*.”

Die inagneming van bogenoemde faktore kan die werksgroep of individue as sodanig motiveer.

Matriksbestuur (Management by Matrices (MBM))

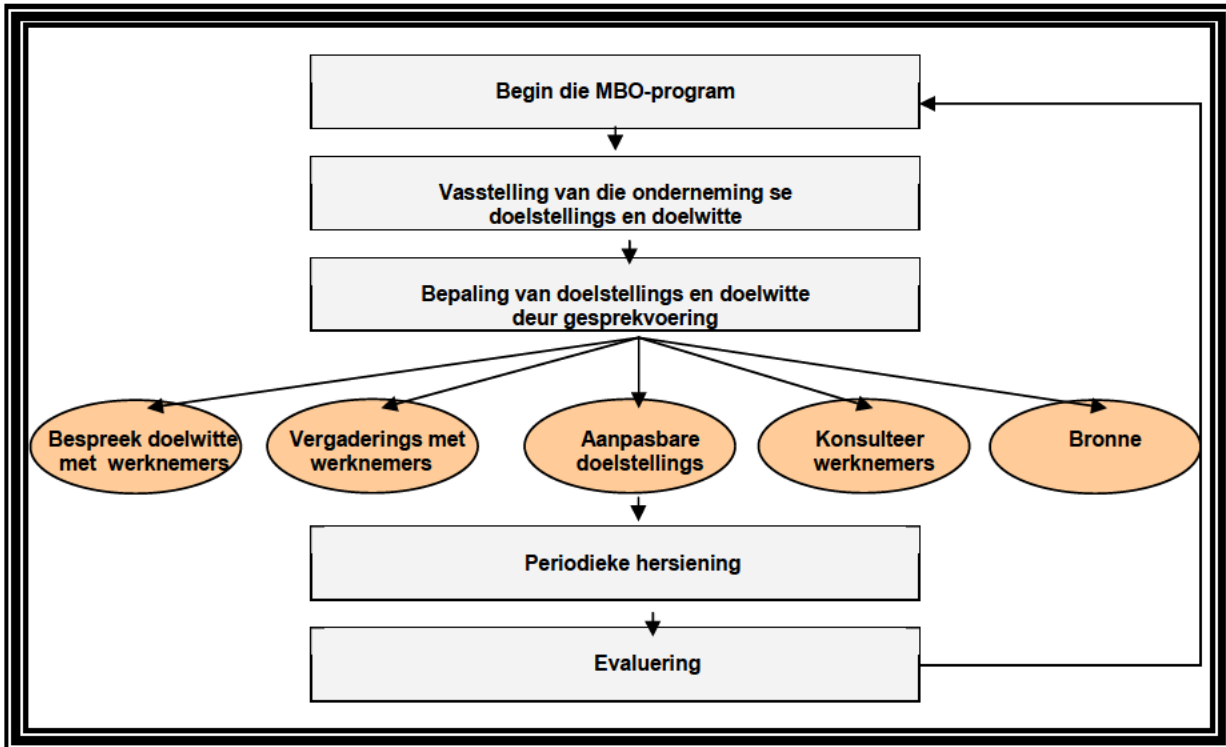
Bestuurders bestudeer projekte wat binne die onderneming - en wel deur die projekbestuurder in samewerking met die funksionelebestuurder - geloods word. Sodoende word effektiwiteit en gereedheid mbt die implementering van aktiwiteite bewerkstellig.

Doelwitbestuur (Management by Objectives (MBO))

Die bestuur formuleer 'n stel doelwitte en doelstellings vir die hele onderneming wat dan aangeskaal word na individuele behoeftes tov elke werknemer.

Hier onder volg 'n duidelike illustrasie van die MBO-proses deur die Houghton Mifflin Company (Griffin & Plumlee, 1987).

Figuur 1: Die MBO-program



(Griffen & Plumlee, 1987, figuur 4.6)

Bestuur dmv ondernemingsontwikkeling (Management by Organizational Development (MBOD))

Bestuurders poog voortdurend om kommunikasie en interaksie tussen individue te bewerkstellig.

Uitsetbestuur (Management by Performance (MBP))

Optimale uitsette op alle vlakke word bewerkstellig dmv motivering en 'n goeie werknemer/werkgewer verhouding.

Bestuur dmv vasgestelde style (Management by Styles (MBS))

Bestuurders pas 'n bepaalde tipe bestuurstyl toe soos 'n situasie ontstaan.

Bestuur deur kontak met werkers (Management by Walking Around (MBWA))

Bestuurders wat tussen werknemers rondbeweeg en sodoende gesindhede identifiseer, het groter sukses.

Enige bestuurder of eienaar van 'n onderneming het op een of ander stadium kommer oor die produktiwiteit en moraal onder werknemers. Hoe word dit hok-geslaan? 'n Baie gewilde metode om hierdie kwessie op te los, is die "*management by walking around*" (MBWA) proses. Dit kom daarop neer dat die eienaar/bestuurder op 'n gereelde basis tussen werknemers beweeg en almal ontmoet.

In die artikel "*Improving Productivity and Moral*" word die MBWA soos volg verduidelik:

"Management by walking around (MBWA) was referred to at IBM as 'Trolling for open doors' because it means that the managers were out with the staff providing encouragement, support and soliciting problems. Many organisations have an Open Door Policy where the managers encourage staff to come to them when they have a problem to be examined." (Hare, 1998).

Die nadeel van hierdie metode is dat sekere werknemers skugter is en nie sal praat oor dinge wat hinder nie.

Dit is belangrik dat die ondernemingsklimaat daadwerklik sal bydra tot 'n "*open door policy*". Daarna kan die MBWA-metode met gemak toegepas word.

Om 'n "*open door policy*" te implimenteer, verg baie verdraagsaamheid deur die bestuur tov werknemers. Werknemers moet kan aanvoel dat insette en gesindhede waardeer en verstaan word, sonder die vrees vir viktimisering.

Deur implementering van die MBWA-metode word die bestuurder in werklikheid in die skoene van die werknemer geplaas.

Daar moet in gedagte gehou word dat wanneer die MBWA-metode vir die eerste keer as bestuursinstrument gebruik word, werknemers dit aanvanklik baie versigtig en met agterdog sal dophou en evalueer. Sou dit op 'n gereelde basis toegepas word, sal die individuele aandag waardeer word en tot motivering bydra. Indien die MBWA-metode nie meer gebruik word nie, sal werknemers dit as 'n leemte tov evaluering en motivering ervaar.

Die bogenoemde metode bewerkstellig 'n sterker vertrouensaspek tussen bestuur en werknemers. Deur bloot te groet, word 'n vertrouensverhouding in stand gehou. Dit bring werknemers sover om deel te neem aan die besluitnemingsproses. Soos vroeër genoem, is "*more authority and decisionmaking power to front-line workers*" die wagwoord (Hare, 1998). Deurdat werknemers as individue erken word, verseker dit selfvertroue om idees uit te ruil en 'n positiewe bydrae te lewer.

Die koste om die MBWA-metode te implimenteer, is gering, maar sal van die beskikbare tyd afhang.

Hare (1998) beweer dat:

"by practicing MBWA my staff gets more doing that I could have in the time I used to walk around and talk with them."

Die eindresultaat is beter gemotiveerde werknemers en verhoogde produktiwiteit en effektiwiteit is aan die orde van die dag. Hare (1998) sê ook:

*“MBWA is a win-win implementation of sound management practices.
Don't leave your office without it.”*

Bestuur dmv werkvereenvoudiging (Management by Work Simplification (MBWS))

Bestuurders poog voortdurend om werksaktiwiteite so eenvoudig, dog so doeltreffend as moontlik, daar te stel.

Huidiglik is daar ook bestuurstyle wat konflikterend en teenoor mekaarstellend werk. Voorbeelde hiervan word in die onderstaande paragrawe bespreek.

3. DIE AKKOMMODERENDE BESTUURSTYLE

Die entrepreneur moet inskiklik wees vir werknemers se voorstelle en moontlike probleemoplossings.

Koördinasie moet bewerkstellig word tussen entrepreneur en werknemer wat probleme verskillend mag beskou.

Wanneer verliese die onderneming in die gesig staar, moet gepoog word om dit tot die minimum te beperk.

Werknemers moet toegelaat word om hulself te ontwikkel deur uit foute te leer.

Vermydingsbestuur

Vermydingsbestuur is :

- wanneer meer belangrike aspekte en probleme dringende aandag en voorkeur moet geniet;
- werknemers alleen gelaat word om tot verhaal te kom na konflikssessies, en
- kundiges se hulp ingeroep word om konfliktsituasies beter en meer effektief op te los.

Deelnemende bestuur

Deelnemende bestuur impliseer:

- kompromieë tussen probleemgevalle wat ewe swaar weeg;
- die doel om te leer;
- bestudering van individue en groepe met die doel om inligting in te win;

- die verwydering van konflik tussen partye om plek te maak vir samewerking en samehorigheid.

Mededingende bestuurstyl

Vinnige en doelgerigte aksie en optrede is van die uiterste belang in, bv, noodsituasies.

Wanneer onpopulêre besluite geneem en geïmplementeer moet word tov kostebesnoeiing, streng regulasies en dissipline kan probleme tov bestuur ontstaan.

Met betrekking tot sake van die uiterste belang vir die onderneming: wanneer die entrepreneur oortuig is van die regte optrede kan aandag geskenk word aan persone met 'n negatiewe gesindheid wie se optrede skadelik op die onderneming inwerk.

Kompromieë mbt bestuurstyl

Hier geld:

- tydelike ooreenstemming mbt probleemsituasies;
- die voorstel van spoedige oplossings waar uitgerekte debatte weens tydsaspekte onmoontlik is;
- ondersteunende faktore waar twee of meer partye nie tot samewerking beweeg kan word nie.

4. PERSOONLIKHEIDSTYL

Entrepreneurs of bestuurders moet ook in gedagte hou dat 'n definitiewe verband bestaan tussen die persoonlikheid van 'n individu en die bestuurstyl wat in die onderneming toegepas word. Twee teorieë geniet in dié verband aandag, nl:

- die prosesgeïntereerde entrepreneur of leier wat grootliks konsentreer op doeltreffende bestuur en beheer, en
- die vindingryke of motiverende entrepreneur as leier: vindingryke idees, uitdagings en ontdekkings toon sodanige ondernemer as voorloper by die neem van inisiatief.

Vir enige gesonde onderneming is dit baie belangrik om oor 'n verskeidenheid werknemers te beskik wat bepaalde talente en vaardighede aan die dag lê. Die bestuurskuns word daarop gerig om verskillende uitgangspunte en idees effektief te amalgameer ten einde voldoende beheer en kontrole toe te pas.

Die belangrikheid van spanbou, opleiding en advies, kan nie genoeg beklemtoon word nie, want sukses wat hiermee behaal word, dra by om werknemers tot insig en begrip van hulself en ander te lei.

Bestuur moet bedag wees op die persoonlikheidstye mbt werknemers en kollegas. Die sinvolle hantering daarvan kan samehorigheid, toegewyde deelname en verhoogde produktiwiteit tot gevolg hê.

4.1 Die introverte persoonlikheid

Hierdie ondergeskikte persoonlikheid vermy konflik of probleme en sal selde of ooit kanse neem. Dié persoon openbaar 'n psigologiese behoefte aan veiligheid en sekuriteit weens 'n vrees vir verlies.

4.2 Die deelnemende persoonlikheid

Dié tipe persoonlikheid voel veilig tussen mense. Deelname aan groepsaktiwiteite en spanbou is hier baie belangrik.

Sodanige persoon konsentreer voordurend daarop om ander se behoeftes te bevredig, maar

- die psigologiese behoefte van hierdie persoonlikheid is ook aan kontak en 'n drang om aan iemand of 'n groep te behoort;
- daar is verder die drang om eie behoeftes onmiddellik te bevredig en die soeke na goedkeuring (aanvaarding) deur individue en groepe in die onderneming.

4.3 Die leierstipe persoonlikheid

Dié persoonlikheidstipe is gebore met 'n wenersdrang gekenmerk deur 'n sterk ego wat gewoonlik in leierskap manifesteer. Sodanige persoon is selde mededeelsaam. Psigologies openbaar dié persoonlikheid 'n sterk behoefte aan 'n goeie selfbeeld en 'n hoë ego-vlak met as motivering 'n behoefte aan uitdagings en geleenthede tot selfregverdiging.

4.4 Die “aanhouer/uthouer”

Hierdie persoonlikheidstipe is vol selfvertroue, onafhanklik en doelwit- en taakgeoriënteerd. Die versameling van data en inligting kenmerk dié tipe styl grootliks. Die psigologiese behoeftes van hierdie bestuurstyl is dat die persoon homself voortdurend as korrek wil bewys. Uitdagings en deelname aan spanwerk kan as motivering dien en nuttig te pas kom by die lewer van insette.

4.5 Die “aanpasbare” persoonlikheidstyl

Dié persoonlikheid hou daarvan om ander te beïnvloed en langtermyn doelwitte daar te stel. Sodanige persoon beskik oor 'n geheelperspektief van 'n situasie. Hierdie persoon is baie geduldig, kan goeie vooruitskouings maak en beskik oor die vermoë om ander mense uitstekend op te som. Die psigologiese behoeftes van hierdie bestuurstyl is 'n strewe na selfontwikkeling. Die motivering is persoonlike satisfaksie en om 'n positiewe bydrae tot die gemeenskap te maak (Antony, 1996).

5. SLOTOPMERKING

Entrepreneurs of bestuurders moet in gedagte hou dat 'n definitiewe verband bestaan tussen die persoonlikheid van 'n individu en die bestuurstyl wat in die onderneming toegepas word. Twee teorieë wat in aanmerking geneem moet word is:

- die prosesgeoriënteerde entrepreneur of leier wat grootliks konsentreer op doeltreffende bestuur en beheer, en
- die vindingryke of motiverende entrepreneur as leier: vindingryke idees, uitdagings en ontdekkings toon sodanige ondernemer as voorloper by die neem van inisiatief.

Vir enige gesonde onderneming is dit baie belangrik om oor 'n verskeidenheid werknemers te beskik wat bepaalde talente en vaardighede aan die dag lê. Die bestuurskuns word daarop gerig om verskillende uitgangspunte en idees effektief te amalgameer ten einde voldoende beheer en kontrole toe te pas.

Die belangrikheid van spanbou, opleiding en advies, kan nie genoeg beklemtoon word nie, want sukses wat hiermee behaal word, dra by om werknemers tot insig en begrip van hulself en ander te lei.

Bestuur moet bedag wees op die persoonlikheidsstyle mbt werknemers en kollegas. Die sinvolle hantering daarvan kan samehorigheid, toegewyde deelname en verhoogde produktiwiteit tot gevolg hê.

6. BRONNELYS

Aburdene & Naisbitt.

1996. Changing styles for the new millennium. *Webmaster*. [Available on Internet:] <mailto:its-time@itstime.com/http://www.itstime.com/newslet.htm> [Date of access: 24 Mar. 1998].

Anthony, M.

1996. Relationship of personality to management style. *Online Newsletter*. [Available on Internet:] <http://www.itstime.com/nov96c.htm>. [Date of access: 1 Apr. 1998].

Griffin, R.W. & Plumbee, E.L.

1987. Instructor's manual management. Boston : Houghton Company.

Hare, C.

1998. Improving productivity and morale : management by walking around. *Canadian Recruiter's Guild*. [Available on Internet:] <http://www.intranet.ca/chare/recruit/mbwa.htm>. [Date of access: 24 Mar. 1998].